



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

**EL TRABAJO EN CONFLICTO. Dinámicas y expresiones en el contexto actual**

BUENOS AIRES, 2, 3 Y 4 DE AGOSTO DE 2017

**Grupo Temático N°9: Trabajo y estrategias productivas: externalización, tercerización y deslocalización**

**Coordinadores: Andrea Del Bono, Patricia Dávalos y Laura Perelman.**

---

**Fortalezas, debilidades y desafíos de las PyMES de servicios petroleros dentro de la zona norte de la Provincia de Santa Cruz**

**Autor/es: Mariano Prado\* Licenciado en Sociología. Profesor Adjunto Ordinario en Comportamiento Organizacional y Sociología**

**E – mails: mprado@uaco.unpa.edu.ar**

**Autor/es: Marcelo Robledo\*\* Licenciado en Administración – Docente UACO –**

**E – mails: mrobledo.uaco@gmail.com**

**Pertenencia institucional: Universidad Nacional de la Patagonia Austral - Unidad Académica Caleta Olivia**

## **Introducción**

Pensar en la construcción de alternativas de desarrollo de una región, requiere al menos, la consideración y el análisis de diferentes dimensiones, siendo la economía regional una de ellas, y en especial las actividades productivas y la dinámica empresarial. En este sentido, parece apropiado preguntarnos: ¿En las actuales macro y micro condiciones de la región, los actores sociales asumen un papel activo o pasivo frente a los problemas económicos y sociales de la zona de Santa Cruz?. En función de lo planteado, nos interesa comprender la relación que se establece entre las políticas internas de las PyMES regionales, las acciones que llevan adelante sus principales actores y las posibilidades y perspectivas de desarrollo local.

En este contexto, creemos conveniente ensayar definiciones acerca del posicionamiento de las Pequeñas y Medianas Empresas radicadas en la región (conformada por el entramado productivo petrolero Caleta Olivia, Cañadón Seco, Pico Truncado y Las Heras), a partir del diagnóstico de los aspectos sociales y técnicos y de su relación con la tecnología de gestión empresarial. Este análisis reviste particular interés al permitir identificar los distintos procesos generados al interior de las organizaciones, en un contexto de cambio permanente de tendencias y estrategias empresariales y en el



marco de la transformación económica a nivel regional. Ello nos permitirá elaborar conclusiones preliminares respecto de las posibilidades de proyectar bloques estratégicos para el diseño de alternativas de desarrollo local, en los cuales las empresas puedan articular sus acciones con otros actores sociales. Presentamos en un primer apartado una síntesis del contexto socio- económico de los últimos 30 años. Luego realizamos una descripción de la dinámica empresarial de la actividad petrolera y de las diferentes características de las PyMES de servicios petroleros. En la tercera parte nos introducimos en las dimensiones internas de estas empresas regionales desde las tecnologías de gestión, y en un cuarto apartado hacemos un análisis crítico de las organizaciones respecto de las posibilidades de concertación para pensar el desarrollo local. En el final de esta producción académica, se esbozan algunas conclusiones preliminares sobre la temática en estudio y se plantean escenarios en proyección con la finalidad de generar un espacio de reflexión para los distintos actores involucrados.

### **Los principales cambios en el contexto socio económico en los últimos 30 años.**

Los procesos de redemocratización, descentralización del Estado y reconversión industrial experimentados en la región latinoamericana a partir de mediados de la década del 70, han provocado un punto de inflexión en el régimen de acumulación reinante hasta ese momento, el tradicional modelo de industrialización sustitutiva; manifestándose esta situación en cambios sustanciales a nivel económico, social y político que han afectando, tanto el rol que tuvo *lo regional*, como las metodologías y prácticas a través de las cuales éste se manifestó en el pasado<sup>1</sup>. A nivel nacional, los ejes que definieron la política económica que se implementó en la década del '90, fueron entre otros, la apertura de la economía, la privatización de las empresas públicas, el desmantelamiento del aparato estatal y sus agentes reguladores, el ajuste fiscal y del gasto público en los niveles nacional, provincial y municipal, la retirada del Estado Nacional como inversor y subsidiador de actividades económicas, la desregulación del mercado de trabajo y la concentración en grupos oligopólicos de las principales actividades productivas, produciendo diferentes impactos en las distintas actividades económicas de la región patagónica, dependiendo de su inserción en el mercado interno y externo.

Hablar de desarrollo local supone hacer frente a cambios de tipo estructural observados en el plano de lo político y lo económico. En el primer caso se pueden mencionar los procesos sociopolíticos de democratización y descentralización (de tipo funcional y territorial) del poder de

---

<sup>1</sup> Uribe Echevarría, Francisco. "Desarrollo Regional de los años noventa. Tendencias y perspectivas en Latinoamérica"; en Alburquerque Llorens, F., De Mattos, C., y Jordán Fuchs, R., (Edición); Revolución tecnológica y reestructuración productiva: Impactos y desafíos territoriales; Buenos Aires, Grupo editor Latinoamericano – Colección estudios políticos sociales; 1990



decisión. En el segundo caso, el acento está dado por las transformaciones en la organización productiva a partir de los cambios tecnológicos y el surgimiento de un modelo de acumulación flexible<sup>2</sup>. En este sentido, en la Cuenca del Golfo San Jorge a principio de los 90's, y como consecuencia de políticas neoliberales, se produjo un importante punto de inflexión reemplazando un modelo de acumulación de capital basado en la fuerte participación del Estado (a través de políticas proteccionistas), por otro caracterizado por el mantenimiento de la extracción petrolífera como actividad principal, la fluctuación en los niveles de actividad, la reducción del costo laboral y la precarización de las relaciones salariales, la crisis en las instituciones gremiales, la flexibilización de los procesos productivos a través del uso intensivo de los recursos tecnológicos, la fuerte dependencia de los comportamientos de los mercados internacionales de crudo y la ausencia de actores encargados de definir políticas sobre el desarrollo de la región<sup>3</sup>.

Todo el proceso consolidación del modelo económico de los 90's se ve interrumpida como consecuencia de la grave crisis social y política de principios del siglo XXI (especialmente a fines del 2001) y a partir del año 2003 se evidencia un punto de inflexión como consecuencia de los nuevos lineamientos económicos, la consolidación de la política como agente de cambio y el fortalecimiento del rol estado<sup>4</sup>.

Particularmente para la región, un cambio estratégico se produce el 03 de mayo de 2012 cuando la Cámara de Diputados aprueba la Ley 26.741 a través de la cual se declara de Interés Público Nacional el logro del autoabastecimiento de hidrocarburos, se crea el Concejo Federal de Hidrocarburos y se declara de Utilidad Pública y sujeto de expropiación el 51% de patrimonio de YPF S.A. y Repsol YPF Gas S.A, permitiendo al Estado Nacional, con participación de las provincias productoras, recuperar el control de la exploración, explotación, industrialización, transporte y comercialización de los hidrocarburos y sus derivados. Con esta decisión estratégica y política del gobierno nacional se crea un nuevo escenario que interpela a todos los actores sociales, para que reformulen sus acciones institucionales para articular y fortalecer el vínculo entre la Sociedad y el nuevo modelo de producción de Petróleo.

---

<sup>2</sup> Uribe Echevarría, op. cit; (1990).

<sup>3</sup> Salvia, Agustín. "Sectores que ganan, sociedades que pierden. Procesos y balance general en Salvia, Agustín (comp.) La Patagonia de los noventa: Sectores que ganan, sociedades que pierden; Buenos Aires; UBA-UNPA-Ed. La Colmena; oct '99.

<sup>4</sup> Algunos indicadores sobre este cambio de modelo: reposicionamiento de la política en relación a la economía, la renegociación de la deuda externa, la nacionalización de Aerolíneas Argentinas, cambio en el sistema previsional, el retorno de las paritarias, el control de la principal productora de hidrocarburos YPF, planes con fuerte orientación social, el fortalecimiento del mercado interno a partir del gasto público, etc.



Esta nueva configuración del escenario político y económico de la actividad hidrocarburífera se ve modificada sustancialmente por la fuerte caída del precio internacional del crudo<sup>5</sup>. Por otro lado, en diciembre de 2015, asume un nuevo gobierno nacional, con marcadas diferencias ideológicas con la conducción anterior, respecto del rol del Estado y su intervención en la economía. Con lo cual, las condiciones macro económicas y políticas que afectan el desarrollo de la actividad, en los últimos cinco (5) años, se vieron modificadas permanentemente y no se observa en el corto plazo la consolidación de un modelo de producción, y esta situación suele afectar las decisiones de inversión, porque la actividad extractiva requiere una proyección en términos de mediano y largo plazo para la rentabilidad de sus proyectos.

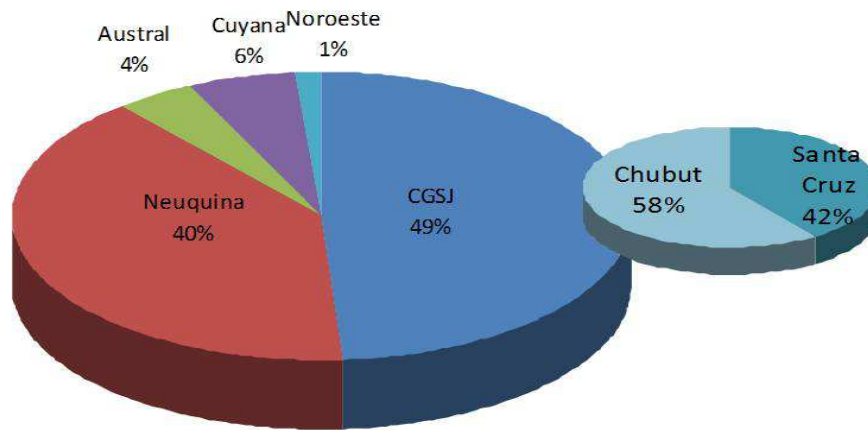
### **Extracción hidrocarburífera: Principal actividad económica de la región**

La explotación de hidrocarburos en la Cuenca del Golfo San Jorge, no solo es la principal actividad económica de la región, sino que también representa una parte importante de la producción total nacional. Si tomamos registros del año 2015 de la Secretaría de Energía de la Nación, conforme se observa en los gráficos 1 y 2, de la producción total nacional 30.894.027 m<sup>3</sup>, el 49% (15.249.916 m<sup>3</sup>) se extrae de la Cuenca del Golfo San Jorge y la Zona Norte de la Provincia de Santa Cruz aporta el 42% (5.981.910 m<sup>3</sup>).

<i>Gráfico 1: Producción de Petróleo por cuencas productoras en m<sup>3</sup> (2015)</i>					
CGSJ	Neuquina	Austral	Cuyana	Noroeste	<b>Total</b>
15,249,916	12,339,542	1,246,288	1,614,280	444,003	<b>30,894,027</b>

<sup>5</sup> Un claro ejemplo de esta situación es la modificación en el nivel de desarrollo esperado del principal proyecto energético de petrolero no convencional "Vaca Muerta" ubicado en la Cuenca Neuquina (Neuquén, Río Negro y Mendoza).

*Gráfico 2: Producción de Petróleo por cuencas en % (2014)*



Fuente: Secretaría de Energía de la Nación (SESCO 4.0) – Elaboración Propia

Esta situación también se ve reflejada en las fuentes de financiamiento del gobierno provincial. Por ejemplo, si tomamos en cuenta la Ejecución Presupuestaria acumulada a diciembre de 2013 (este instrumento refleja con mayor precisión los ingresos y egresos reales de cada ejercicio económico) observamos que el 95% de los ingresos son corrientes (es decir aquellos ordinarios y habituales que se liquidan en el ejercicio económico inmediato) y la recaudación anual relacionada con la actividad hidrocarburífera<sup>6</sup> representan un 28% de esos ingresos, mientras que minería<sup>7</sup> representa solo el 1,13% y puerto y pesca<sup>8</sup> el 0,12% conforme al gráfico 3.

*Gráfico 3: Ingresos por actividad - Año 2013*

Origen	Monto	%
Hidrocarburíferos	\$ 3.004.204.719	27,97%
Minería	\$ 121.400.336	1,13%

6 Incluye las siguientes cuentas: Regalías de Gas, Regalías de Petróleo, Canon Hidrocarburífero, Canon Extraordinario Ley 3117, Canon de Prorroga Ley 3117, Canon de Renegociación.

7 Incluye las siguientes cuentas: Regalías Mineras, Tasa administrativa minería y Canon de Producción Ley 3009

8 Incluye las siguientes cuentas: Tasa UNEPOSC, Tasa Ley de Pesca 1476, Tasa Fondo Provincial de Pesca y Canon Prov. de Pesca



Puerto y Pesca	\$ 12.585.079	0,12%
Otros Ing. Ctes.	\$ 7.602.162.606	70,78%
<b>Total Ingresos Ctes.</b>	<b>\$ 10.740.352.740</b>	
Fuente: Ejecución Presupuestaria 2013 - Elaboración Propia		

### De la mano de las empresas productoras: Dinámica empresarial de la actividad petrolera

Los procesos macroeconómicos mencionados afectaron la organización empresarial sectorial incidiendo sobre la incorporación de nueva tecnología, la organización del proceso de trabajo y la inserción de los recursos humanos dentro del ámbito laboral. A partir de la reestructuración productiva, el sector hidrocarburífero regional se caracterizó por la heterogeneidad de su estructura empresarial, en el cual desarrollan sus actividades en forma conjunta grandes empresas de capital internacional y pequeños y medianos emprendimientos productivos. Las etapas del proceso de extracción del crudo definen la naturaleza de las operaciones y eventualmente el grado de participación de cada una de las entidades económicas.

En forma esquemática existen tres tipos de organización empresarial en la actividad petrolera, de acuerdo a su tamaño y origen del capital:

- **Las grandes empresas de producción petrolera de capital nacional e internacional** (llamadas también operadoras)<sup>9</sup>: son las concesionarias<sup>10</sup> de explotación de los distintos yacimientos y su principal actividad es la extracción de petróleo para ser transportado y procesado en las destilerías de Buenos Aires o directamente hacia el exterior sin ningún tipo de tratamiento. Estas organizaciones poseen sus unidades operativas (yacimientos) en la Cuenca del Golfo San Jorge (CGSJ) y en otros puntos geográficos del país (Salta, Neuquén, Buenos Aires, etc.). Contratan a las PyMES regionales y a las grandes empresas internacionales quienes les prestan los distintos servicios necesarios para la extracción de petróleo.

De las operadoras, Yacimiento Petroleros Fiscales merece un párrafo aparte. YPF, desde su creación como empresa estatal a principio de 1920, siempre fue el actor excluyente en la configuración social y económica de la región. Los aciertos y desaciertos de las políticas llevadas a

<sup>9</sup> Las empresas operadoras de la región conforman un mercado oligopólico con una importante participación de YPF, en un segundo nivel Pan American Energy y Sinopec y en menor medida Tecpetrol, Petroquímica, CAPSA, entre otras.

<sup>10</sup> Se hace necesario remarcar que los propietarios de los yacimientos son las provincias a partir del traspaso de responsabilidades por parte de la Nación.



cabo por el gobierno nacional, democrático o militar, en materia de explotación de los hidrocarburos tuvieron sus implicancias directas e inmediatas en la sociedad. En el año 2012, con la expropiación del 51% del paquete accionario YPF Sociedad Anónima, se produce un punto de inflexión en el rol de la empresa como actor relevante para el desarrollo local. Conforme a los datos del año 2015, de la totalidad de producción de petróleo del país, aproximadamente 30,9 millones de metros cúbicos, el 43% (13.2 millones) lo aporta YPF. Mientras que en la zona norte de la provincia de Santa Cruz su producción alcanza más del 60% (3,8 de 6 millones de metros cúbicos)

- **Las grandes empresas de servicios petroleros de capital internacional**<sup>11</sup>: Realizan las tareas de mayor complejidad tecnológica como la exploración, perforación y perfilaje de pozos. Sus clientes principales son las empresas operadoras.
- **Las PyMES de servicios petroleros de capital nacional y origen regional**<sup>12</sup>: que realizan tareas de diverso grado de complejidad, tales como reparación de equipos y herramientas, transporte de maquinarias y personal, telecomunicaciones, mediciones, mantenimiento de máquinas, asistencia técnica, entre otras. Sus clientes más importantes son las grandes empresas internacionales tanto de explotación petrolera como de servicios.

### **Las PyMES petroleras: Flexibilidad como característica distintiva?.**

Los nuevos modelos de desarrollo local parecen asignar un rol esencial a la intervención social de las PyMEs, creando condiciones para el despliegue de potencialidades a través de la innovación y la concertación. Las posibilidades de desarrollo endógeno de una región están condicionadas a la articulación de los planos político, científico, cultural y económico<sup>13</sup>, a partir de los aportes e intereses de los diferentes actores sociales, que pueden ser identificados según el siguiente esquema:

- a) Los dirigentes políticos, el aparato de gobierno y la administración regional, y los procesos que operan en ellos.

<sup>11</sup> La prestación de los servicios petroleros se distribuye entre las grandes empresas internacionales (Halliburton, Schlumberger, Pride San Antonio, entre otras).

<sup>12</sup> Representan el grupo mayoritario de empresas dentro de las diferentes actividades productivas en la Cuenca del Golfo San Jorge. Se puede mencionar a Metrapet, TIPSa, Enercon, Ingeniería de Obra, entre otras. Para la definición de este tipo de empresas se adoptó un criterio que tuvo en cuenta la cantidad de personal ocupado, la condición fiscal, la facturación anual, entre otros atributos.

<sup>13</sup> Boisser, S., y Silva, V.; "Propiedad del capital y desarrollo regional endógeno en el marco de las transformaciones del capital actual"; en Albuquerque Llorens, F., De Mattos, C., y Jordán Fuchs, R., (Ed); Revolución tecnológica y reestructuración productiva: Impactos y desafíos territoriales; Buenos Aires, Grupo Editor Latinoamericano – Colección estudios políticos sociales; 1990.





- b) Los científicos y técnicos, sus organismos regionales y sus lazos con los otros dos tipos de instituciones o actores.
- c) Los empresarios y las empresas regionales y sus articulaciones hacia adentro y hacia fuera de la región.

Desde el punto de vista teórico, las **empresas regionales o empresas para la región** son aquellas en donde la propiedad de los medios de producción se encuentra en la región; un porcentaje importante de las ganancias son reinvertidas en la región; la incorporación de los recursos humanos tiene en cuenta la mano de obra local y son responsables en el cuidado del medio ambiente regional. Estas empresas responden a las características de los denominados **empresarios regionales**: la identidad regional, la autonomía decisional y la predisposición para la socialización de sus acciones en coordinación con los actores políticos y científicos regionales<sup>14</sup>. A partir de estas características podríamos sugerir que las PyMES estudiadas pueden ser consideradas como *empresas regionales*, más allá de las características propias de cada sector de actividad.

Para realizar un estudio adecuado de las posibilidades de desarrollo de una región es necesario analizar la vinculación que existe entre los límites estructurales de carácter exógeno impuestos a la región, su relación con las condiciones económicas, políticas y sociales del espacio geográfico y las acciones que realizan los principales actores en la región (empresarios, sindicalistas, agentes políticos, asociaciones intermedias de la sociedad civil, etc.).

En este artículo nos interesa de manera particular el análisis del actor empresarial, a través de las políticas internas de las PyMES regionales y su incidencia en las posibilidades, dificultades y perspectivas de desarrollo en la zona norte de la provincia de Santa Cruz (entramado petrolero). Desde nuestra visión, estas unidades empresariales, con su participación económica, no sólo obtienen los beneficios por los cuales fueron creadas, sino también inciden en forma positiva o negativa –según el rol que asuman sus actores- en la diversificación y sustentabilidad de la economía regional en el largo plazo.

Las Pequeñas y Medianas Empresas prestadoras de servicios petroleros radicadas en la región presentan diferencias que deben ser consideradas para poder comprender determinados comportamientos organizacionales, que desarrollaremos a continuación.

---

<sup>14</sup> Boisser, S., y Silva, V.; op; cit; (1990)





En relación al **origen de las unidades económicas**, podemos decir que la conformación de las PyMES estuvo asociada a las nuevas oportunidades que presentó el mercado regional por el incremento de la demanda productiva y del consumo de la población. A diferencia de los otros sectores de actividad, en la formación de las PyMES productivas vinculados al sector hidrocarburífero podemos encontrar tres grupos relevantes:

- Empresas que surgieron durante la segunda mitad de la década del '70 como resultado del asentamiento de grandes empresas privadas a las cuales brindan sus servicios. Estas organizaciones presentan una larga tradición y experiencia en la actividad, lo cual parece redundar en los niveles de capacidad y eficiencia alcanzados.
- Empresas formadas durante el período 1991 / 1993 para atender los nuevos requerimientos de YPF en el marco de su reestructuración. Producto del proceso de reorganización de la ex empresa del Estado (1990 – 1993), los empleados encargados de actividades complementarias a la explotación del crudo, se agruparon bajo diferentes figuras jurídicas, de acuerdo a la naturaleza de los trabajos y de los equipos transferidos por la empresa central, con la finalidad de continuar desempeñándose en el mercado petrolero regional. Estas organizaciones, presentan un perfil altamente heterogéneo y una parte importante de las mismas están todavía en proceso de formar una estructura organizativa eficiente de tipo empresario, si es que todavía no se fusionaron o fueron absorbidas por otras empresas de mayor envergadura.
- “Nuevas” empresas creadas a partir de las oportunidades que la actividad petrolera fue generando. Este grupo de empresas se diferencia de los anteriores fundamentalmente porque cuenta con experiencia en el rubro, acceso al financiamiento y a las nuevas tecnologías y sus socios no son ex empleados de YPF sino que son empresarios que tienen o han tenido otros negocios y por lo tanto conocen sobre como se gestiona una organización.

Con respecto a estos tres grandes grupos, creemos que el proceso de reorganización de los actores económicos de la cuenca petrolera ha tenido incidencia directa sobre el perfil de las PyMES. Podríamos decir que la **génesis o formación no planificada** de los emprendimientos surgidos post privatización se manifiesta, por lo general, en resultados operativos y económicos poco favorables para dichas organizaciones. Ello se produjo debido, entre otros factores, al importante cambio cultural que debieron enfrentar y al cuál deberían adecuarse los nuevos actores económicos



privados, ya que trabajadores especializados en los métodos de producción de los servicios, asumieron o deberían asumir la responsabilidad del gerenciamiento integral de las empresas.

La otra particularidad considerada es **la naturaleza de los servicios brindados** por estas organizaciones, que requieren de una clasificación que aporte elementos para la interpretación de determinadas decisiones gerenciales. En este análisis se identifican los siguientes dos subgrupos:

- las PyMES prestadoras de servicios exclusivamente petroleros (siendo las productoras sus únicos clientes), y
- las PyMES prestadoras de servicios integrales a la actividad petrolera y a otros sectores productivos.

La categorización precedente es relevante por las características oligopólicas del mercado petrolero y la fuerte dependencia de los contratos que las empresas operadoras puedan otorgar, previa participación de concursos de precios o llamados a licitación; en especial cuando se analizan las posibilidades que poseen las empresas en cuestión para la diversificación de los servicios y eventualmente de su cartera de clientes, puesto que presentan dificultades estructurales para implementar estrategias focalizadas en ese sentido.

Por otra parte, dicha clasificación demuestra el débil poder de negociación de estas empresas frente a las imposiciones contractuales de las operadoras, ya que por lo general, la definición de las políticas y estrategias que las PyMES implementan se debe adecuar a los requerimientos de las empresas contratantes. En definitiva, los cambios producidos en las PyMES dentro del espacio regional están vinculados a las formas de operar de las grandes empresas multinacionales de explotación y prestación de servicios petroleros; en tanto en algunos casos son los principales y/o únicos clientes; observando de esta forma que la teórica flexibilidad de las PyMES para adecuarse a los cambios contextuales, es limitada por las mismas condiciones o reglas del mercado regional a partir de las fluctuaciones operadas a nivel internacional, fundamentalmente con el precio del crudo.

### **Tecnología de Gestión o Tecnología vs. Gestión?**

El individuo a partir de su capacidad y motivación, es constructor de innovaciones en la medida que en la búsqueda de satisfacción de una necesidad, transforma una idea en un producto vendible



nuevo o mejorado, o en un proceso operativo en la industria o en el comercio. Innovar es realizar lo que nadie ha imaginado todavía.<sup>15</sup>

La tecnología posee los atributos de un bien público cuya difusión es de muy difícil contención; el cambio tecnológico y organizacional genera aumentos de producción por igualdad de inputs; una mejora constante en los costes de producción es, a través del tiempo, el único camino para lograr ser competitivos<sup>16</sup>

La gestión de la innovación supone la recreación de la capacidad de poder reunir, organizar y optimizar de una forma racional, eficaz y eficiente los recursos disponibles, estableciendo estrategias hasta el momento no pensadas ni implementadas.<sup>17</sup>

El conocimiento técnico, progreso tecnológico, innovación o tecnología, entendida de manera amplia como “la mejora en la mezcla de los factores de producción en el tiempo”, tiene un papel cada día más importante en la economía global y hay un amplio consenso en el mundo sobre la importancia del cambio técnico como motor del crecimiento económico<sup>18</sup>. También debemos afirmar que la innovación tecnológica, la innovación social y correlativamente la innovación en los métodos de gestión es producto de elecciones realizadas por las personas que componen la empresa, que intervienen no sólo en la concepción de los diseños técnicos, sino también en la decisión de adoptarlas o rechazarlas.

En términos generales los profesionales de las Ciencias de la Administración sostienen que, como consecuencia de los vertiginosos cambios a nivel global, cada vez es más complejo comprender la dinámica organizacional y como ésta se desarrolla en el contexto. Las actuales líneas de pensamiento parecieran jerarquizar la necesidad de articular los subsistemas de las empresas (administración, producción y comercialización) y con los macrosistemas (mercados, políticas tributarias, ofertas financieras, políticas gubernamentales, entre otros). Bajo estas condiciones, creemos necesario indagar sobre distintas cuestiones internas de las unidades económicas y además, cómo estas pueden aprovechar las oportunidades del contexto o, aún mejor, generarlas.

---

<sup>15</sup> Morcillo Ortega, Patricio; Dirección y Gestión de la Innovación; Instituto Universitario de Administración de Empresa; Universidad Autónoma de Madrid; s/f.

<sup>16</sup> Alfonso Gil, Javier; “Dinámica del cambio socioeconómico. Una aproximación.”; Universidad Autónoma de Madrid; s/f.

<sup>17</sup> Morcillo Ortega, Patricio; op. cit.; s/f.

<sup>18</sup> Alfonso Gil, Javier; op. cit.; s/f.



Ahora bien, surge inevitablemente la pregunta: cuál es la relación entre el conocimiento de las prácticas empresariales y la tecnología?. Al respecto, podríamos concebir el concepto de tecnología desde una perspectiva sociológica, es decir producto de elecciones realizadas por las personas que componen la empresa, que intervienen no sólo en la concepción de los diseños técnicos, sino también en la decisión de adoptarlos o rechazarlos. En una clasificación específica se pueden considerar al menos tres tipos de tecnología<sup>19</sup>:

- *Tecnología de operaciones*, relacionada a los procesos y equipamientos empleados en la prestación de los servicios.
- *Tecnología de materiales*, referida a los materiales utilizados en el flujo de trabajo.
- *Tecnología del Conocimiento*, que comprende las complejidades que varían en el sistema de conocimiento empleado en el proceso de trabajo.

Es posible a su vez, ampliar el concepto de Tecnología del Conocimiento de los procesos operativos a todos los procesos decisorios vinculados a la Gestión Empresarial, es decir, al conjunto referencial formado por distintas herramientas conceptuales y prácticas aplicables al gerenciamiento organizacional en sus procesos básicos de Administración, Producción y Comercialización. De esta forma podríamos decir que la implementación de Tecnología, no sólo se observa en la modernización de las estructuras de producción de servicios, sino también en los procesos decisorios coyunturales (por ejemplo contratación de personal, elección de proveedores, entre otras) y estructurales (por ejemplo diseño e implementación de proyectos de inversión, políticas de diversificación de servicios, entre otras).

Por otra parte, y dada la manifiesta importancia que posee la innovación tecnológica en las fases operativas de las PyMES regionales, creemos conveniente en principio subrayar la relación existente entre *Tecnología de Gestión* y *Tecnología de Procesos Operativos*, siendo el primero de los conceptos más amplio e incluye a la concepción tradicional. A partir de estas definiciones, presentamos a continuación algunos aspectos vinculados al gerenciamiento de las empresas, y luego en forma específica haremos referencia a cuestiones vinculadas con la modernización de los equipamientos.

---

<sup>19</sup> Hall, R. "Organizaciones, estructura y proceso"; Apuntes de cátedra "Sociología de las Organizaciones".



### **Profesionalización en el gerenciamiento de las PyMES petroleras.**

Desde el punto de vista de las estrategias organizacionales y considerando la información suministrada por los responsables de las empresas entrevistadas, es posible observar un déficit en el gerenciamiento y toma de decisiones por falta de capacitación del personal directivo y de profesionales que ayuden a definir las políticas de manera eficiente y racional. En el contexto crítico actual se hace necesario el asesoramiento y la asistencia técnica de profesionales y organismos públicos y privados específicos sobre la temática empresarial y gerencial. En los siguientes puntos pretendemos ejemplificar esta situación:

- Es relevante el porcentaje de empresas que no pudieron enfrentar los nuevos desafíos surgidos de la reestructuración económica de la década de los 90's. Se destaca que de los 34 emprendimientos originales, alrededor del 60 % no logró superar las exigencias de las nuevas reglas del mercado.
- De igual manera, se señala que las empresas en funcionamiento poseen dificultades económicas y financieras producto, en algunos casos, de su propia administración.
- La relación de dependencia anteriormente señalada entre PyMES y operadoras condiciona su funcionamiento, quedando supeditadas a las decisiones adoptadas por las grandes empresas en sus sedes centrales<sup>20</sup>.

No obstante ello, algunas de las unidades económicas analizadas definieron e implementaron estrategias orientadas a las nuevas condiciones competitivas, a partir de la capacitación y la experiencia; permitiendo un mejoramiento en las formas organizativas de la empresa y una mayor racionalización de los recursos económicos disponibles. A continuación, presentamos algunas de estas decisiones:

- Desde la política empresarial, se propone mejorar la calidad de servicio prestado a través de la implementación de diferentes técnicas orientadas a la gestión de proyectos y administración de cambios. Para ello, los niveles gerenciales se proponen como medidas innovadoras, por ejemplo, la participación en los programas de capacitación ofrecidos por distintas organizaciones, la realización de convenios de pasantías con universidades y el requerimiento de asesoramiento sistemático por parte de consultorías especializadas o la organización y búsqueda de servicios compartidos (administración, contabilidad, seguridad, asesoría legal, etc.) entre las firmas.
- En relación a las políticas de recursos humanos, se observa un permanente proceso de capacitación del personal, para la utilización de las nuevas tecnologías tanto en la parte operativa como de



gestión organizacional. Algunas empresas cuentan con programas de capacitación que se adecuan a las necesidades de la organización y de sus integrantes.

- Se produjeron cambios en la definición y el desarrollo de niveles de organización más operativos, eficientes y de menores costos. Las modificaciones en las estructuras organizacionales tienen como objetivo la superación de prácticas burocráticas que poseían los trabajadores ex-empleados de la empresa estatal, a efectos de poder optimizar la toma de decisiones, además de la reducción de costos en todos los niveles, eliminando redundancias y aumentando la eficiencia en los servicios prestados.
- Si bien es cierto todavía no se observan políticas empresariales firmes orientadas a la eficiencia en la utilización de sus recursos con la finalidad de brindar un servicio diferenciado a otros sectores de actividad; algunas de las principales PyMES de la región han diversificado sus servicios apuntando a otros segmentos del mercado y brindando beneficios integrales a clientes particulares.
- Una exigencia del mercado fue capitalizada como una oportunidad para mejorar la organización. A principios del 2000 las operadoras, especialmente YPF, comenzaron a exigir a sus contratistas la certificación de normas de gestión como las ISO IRAM (el grupo de las 9000 – Calidad-, de las 14000 – cuidado del medio ambiente- IRAM 3800 – seguridad e higiene laboral, etc.), ello le permitió revisar sus procedimientos operativos y administrativos y llevar a delante mejoras sustanciales.

Las medidas descriptas podríamos considerarlas como indicadores que sugieren **que las pequeñas unidades empresariales, que lograron subsistir y en algunos casos desarrollarse, han asimilados de los cambios económicos y culturales producto de la reestructuración productiva de los '90**. En este sentido, se plantea la discusión acerca de la existencia de una modificación en los patrones culturales de los empresarios, es decir **partiendo del conocido pasaje de “empleados especializados” a “administradores generales”, a un nuevo cambio que podría describirse como el pasaje de “administradores generales” a “dueños y/o socios de las empresas”**.

Por otra parte, creemos que la adquisición y profundización de elementos conceptuales vinculados con los nuevos lineamientos en las ciencias de la administración (tecnología de Gestión), debe fijarse como un objetivo principal y a corto plazo, para superar las marcadas diferencias existentes entre el ser y el deber ser en términos de conocimientos, que se evidencia en la

---

<sup>20</sup> Ante esta situación, las empresas deben en muchos casos “aceptar sugerencias” de los propios clientes respecto a su forma de organización, resultando en muchos casos la conformación de Uniones Transitorias de Empresas o la absorción entre ellas.



actualidad, fundamentalmente en las Áreas de Administración y Comercialización, en oposición al grado de conocimientos alcanzados sobre los procesos de producción.

### **La Innovación Tecnológica y sus limitaciones en las PyMES regionales.**

Sobre el desarrollo tecnológico referidos a los equipamientos cabe preguntarse: ¿Se puede considerar la posibilidad de acceder a los cambios tecnológicos, cómo factor decisivo en el momento de competir?, ¿Se puede considerar la posesión de tecnología cómo elemento activador del destino de las organizaciones en un mercado competitivo donde participan empresas grandes y pequeñas?. La realidad es que este sector de la economía regional es uno de los que más dificultades presentan al momento de acceder a las innovaciones referidas a maquinarias, herramientas y programas informáticos. Esta situación es relevante si consideramos que la formación de los microemprendimientos se efectivizó con la transferencia en 1992 de maquinarias y equipos de YPF para empezar a operar. Dichos elementos –en muchos casos- ya eran obsoletos ante el avance de la tecnología, agravándose la situación ante la falta de capital, y en algunos casos de conocimientos, necesarios para la adquisición de nuevos equipos. Algunas pocas empresas continúan utilizando esas mismas maquinarias en determinadas tareas operativas, junto con equipos más modernos que fueron adquiriendo en los últimos años. En las condiciones de competencia actual se les hace difícil poder seguir operando en una actividad que se concentra cada vez más en pocas empresas de alta tecnología, lo que permite una reducción de los costos del servicio. Por lo tanto, existe una necesidad de contar con fuentes de financiamiento acordes que permitan la adquisición de los recursos tecnológicos necesarios para adecuarse a las exigencias de competitividad del mercado.

Creemos por otra parte, que la implementación de un proyecto de innovación tecnológica en las empresas regionales, necesaria para sostener su participación en el mercado petrolero, requiere la superación de otras limitaciones, además de las económico– financieras, como ser:

- Escasez de información sobre los mercados financieros regionales o nacionales y dificultades de acceso a la mayoría de los programas o propuestas de crédito existentes.
- Falta de información sobre oferentes de equipos. La especificidad de los equipamientos utilizados en los procesos de prestación de servicios petroleros, exige la identificación precisa y actualiza dentro de un mercado especializado.
- Necesidad de profundización de conocimientos sobre aspectos referidos a: i) avances tecnológicos en materia de equipos específicos y pertinencia de las innovaciones para la empresa, ii) procesos de





- decisiones estratégicas de innovación tecnológica, iii) evaluación de proyectos de inversión, iv) elaboración de procesos de capacitación y adecuación de cambios tecnológicos, entre otros.
- Preponderancia del cortoplacismo en la toma de decisiones puesto que el tiempo considerado por los gerentes (período de renovación de contratos, volumen de las deudas corrientes, grado de incertidumbre sobre futuros escenarios económicos, entre otros) difiere del requerido por las inversiones en innovación tecnológica.
  - Eventualmente, superación de las diferencias de objetivos entre los socios-empleados (beneficios económicos en el corto plazo) y los gerentes (crecimiento empresarial) que integran las empresas.

### **Las PyMES regionales y el desarrollo local.**

Las políticas públicas relacionadas con la planificación regional aplicadas hasta finales de la década del 80' del siglo pasado no responden de manera satisfactoria a las actuales exigencias del capitalismo a nivel mundial, por lo tanto, deberíamos interrogarnos y repensar: *¿En qué medida el nuevo escenario globalizado de los últimos 30 años es un punto de inflexión en los patrones de reproducción económica y en el funcionamiento de los sistemas y mercados regionales locales patagónicos? Así también, ¿cuál es la viabilidad y perspectivas de desarrollo e integración que enfrentan los principales sistemas regionales bajo las nuevas relaciones de mercado?. Entonces, ¿Cuál es o puede ser el actor colectivo local capaz de orientar respuestas alternativas a los dilemas presentes y futuros de crisis, agotamiento y redefinición del desarrollo local/regional?*

Las comunidades locales se han empezado a preocupar por aprovechar los diferentes recursos disponibles (principalmente los recursos humanos, la capacidad e innovación de los emprendedores locales y la cultura productiva y tecnológica) a fin de afrontar la reestructuración productiva que deriva de los cambios en el capitalismo a nivel global. Este fenómeno sucede en un mundo cada vez más competitivo, donde la mejora en la producción es uno de los factores claves a partir de la difusión tecnológica y la cualificación de los recursos humanos. Por todo ello, los diferentes actores locales (gobiernos, sindicatos, organizaciones públicas y privadas, asociaciones de empresarios, etc.) buscan alternativas de desarrollo dentro de las propias comunidades<sup>21</sup>.

Podemos afirmar que las sociedades locales están atravesando un proceso de aprendizaje producto del ajuste estructural y de los cambios en la organización productiva (desempleo, baja en las



producciones, pérdida de mercados, etc.); por todo ello intentan buscar respuestas frente al aumento de la competitividad y los cambios de la demanda<sup>22</sup>

Existe un amplio consenso en relación a que lo que se debe lograr es el cambio estructural de las economías locales tal que los emprendimientos insertos en esas economías mejoren su *productividad* y aumenten su *competitividad* frente a los mercados locales y externos. En este proceso, las denominadas *empresas para la región*<sup>23</sup>, desempeñan un rol fundamental en la articulación de un posible *bloque social regional* junto a los actores políticos y científico-técnicos. Es en este marco, que consideramos imprescindible comprender el posicionamiento de las PyMES regionales, respecto de su posibilidad de aportar al diseño de alternativas de desarrollo, en tanto actores fundamentales al interior del espacio regional.

La planificación del desarrollo económico local requiere de un enfoque integral y la elaboración de un instrumento de racionalización que contemple la coordinación e integración de los diferentes agentes sociales y líneas de actuación territoriales, a los fines de crear un compromiso que acondicione el territorio dotándolo de componentes que permitan crear un entorno socioeconómico, institucional y cultural viable para las actitudes de los emprendimientos innovadores a nivel local.<sup>24</sup>

La capacidad de desarrollo de una comunidad local depende de la existencia o no de componentes de organización institucional y de decisión política como así también rasgos socioculturales e historia local que permitan un análisis prospectivo ante cualquier estrategia de desarrollo local.<sup>25</sup>

Una estrategia de desarrollo económico local sólo es posible si es protagonizada por los encargados de las actividades productivas. El empresario innovador aparece en este contexto como elemento decisivo en la gestión y organización de la actividad productiva, no obstante el impulso del desarrollo no se limita a su figura sino también de la presencia de un entorno territorial apropiado para el acceso a los componentes de información, capacitación e innovación tecnológica y de gestión. Se debe remarcar la importancia del estímulo de la asociatividad empresarial, como así también el despliegue de políticas horizontales, para el fortalecimiento de iniciativas empresariales innovadoras.<sup>26</sup>

<sup>21</sup> Vázquez Barquero, Antonio, "Desarrollos recientes de la política regional. La experiencia europea"; en Revista Eure; Santiago de Chile; Vol. XXII, Nro. 65; Junio 1996.

<sup>22</sup> Vázquez Barquero, Antonio, 1996.

<sup>23</sup> Boisier, Sergio y Silva, Verónica; 1990.

<sup>24</sup> Albuquerque, Francisco: Desarrollo económico territorial. Guía para agentes. Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria. Sevilla, 2002.

<sup>25</sup> Albuquerque, Francisco: 2002.



Cabe preguntarse en esta instancia: ¿Están dadas las condiciones económicas-sociales y políticas-institucionales para el surgimiento del empresariado local-regional como actor del desarrollo?. Creemos que para la concretización de estas estrategias es necesario un cambio de actitud en los diferentes actores del ámbito regional, porque una de las pautas de conducta más difíciles de superar es que ellos mismos “*no se consideran parte*” de una posible estrategia de desarrollo local en la región donde operan económicamente. Una posible causa de esta situación es la forma en que históricamente se estructuró el desarrollo de la Cuenca Petrolera, con un Estado central omnipresente a través de YPF y con una población que vivía mayoritariamente de los beneficios brindados por dicha empresa.

De lo anteriormente descrito, podemos afirmar la necesidad de estimular el cambio social requerido para el surgimiento de las capacidades empresariales locales innovadoras, lo cual exige una valoración social favorable del empresario innovador y potencialización de la formación en gestión empresarial como elemento decisivo.<sup>27</sup>

### **A modo de cierre**

En este trabajo hemos intentado delinear cuestiones vinculadas a la actividad petrolera en la zona norte de Santa Cruz - como principal eje de la economía regional - y al gerenciamiento de las Pequeñas y Medianas Empresas prestadoras de servicios petroleros – consideradas teóricamente como *empresas para la región* -, aportando de esta forma, elementos de discusión sobre las posibilidades que poseen dichas organizaciones en relación a las alternativas de desarrollo local. Es importante subrayar el papel de este actor clave desde el punto de vista de la cantidad de mano de obra empleada: las PyMEs regionales representan más del 90% de la composición empresarial, y es conocida su importancia en la generación y mantenimiento del empleo.

A partir del análisis de la gestión de los aspectos técnicos y sociales de las Pequeñas y Medianas Empresas destacamos las siguientes características:

- El proceso de conformación de las PyMES implicó no sólo un cambio en las funciones de los trabajadores, sino también en sus actitudes sobre la nueva lógica empresarial. En este contexto, destacamos la existencia de determinados indicadores que nos permiten inferir un eventual proceso

---

<sup>26</sup> Alburquerque, Francisco: 2002.

<sup>27</sup> Alburquerque, Francisco: 2002.



de asimilación – a pesar de las resistencias y los conflictos internos – a las nuevas exigencias que deben afrontar las PyMES regionales.

- La naturaleza de los equipamientos y por consiguiente los servicios que brindan las empresas limitan las decisiones de diversificación y profundizan el débil poder de negociación de las PyMES frente a las demandas de sus clientes de carácter monopólico.
- Desde el punto de vista de la Tecnología de Gestión, observamos que las posibilidades de crecimiento organizacional, y en algunos casos de supervivencia, dependen en gran medida de la adquisición y profundización de conocimientos vinculados con los nuevos lineamientos de la administración empresarial. Y por otra parte, creemos que las PyMES deben superar, además de las limitaciones propias, restricciones de tipo conceptual para pensar en la implementación de planes de inversión en sus procesos operativos, es decir adquirir tecnología para los procesos de gestión.
- Por último, creemos conveniente resaltar que las innovaciones tecnológicas no sólo se manifiestan en la formación y sostenimiento de ventajas competitivas, sino también en cambios en la lógica empresarial, que son heterogéneos y podrían ser agrupados en culturales y organizacionales. Los primeros hacen referencia a modificaciones en los patrones culturales de la organización, es decir a la Cultura Organizacional, por ejemplo: el registro de cambios actitudinales para asumir nuevos roles en la empresa. Los segundos, están conformados por cambios en la estructura de la organización, necesarios para la adecuación a las nuevas necesidades, por ejemplo: la modificación en la organización del trabajo, o en los aspectos intrínsecos o extrínsecos al proceso de producción. Por otra parte, observamos que los agentes económicos requieren adquirir y adoptar determinadas aptitudes y actitudes para diseñar planes de actualización de la tecnología (de procesos y equipamientos) que disponen.

Sobre la dinámica sectorial, consideramos oportuno dejar planteado algunos ejes que describen un nuevo escenario económico productivo:

- La provincia de Santa Cruz en general y particularmente la zona norte cuenta con megas obras en infraestructura básica concretadas, en ejecución y en proyección que permiten vislumbrar un escenario económico favorable para el desarrollo de la región. La nacionalización de YPF y la puesta en vigencia de programas como el “Sustenta para el Desarrollo” e “YPF y la Universidad” crean nuevas expectativas para el flanco norte (Caleta Olivia, Pico Truncado y Las Heras). Con la



incorporación al Interconectado Nacional se incrementan las posibilidades de diversificación de la matriz productiva con la generación y venta de energía, a través de la Central Termo eléctrica Rio Turbio, el Aprovechamiento Eléctrico del Rio Santa Cruz – represa Presidente Néstor Kirchner 1140 MW y Gobernador Jorge Cepernic 600 MV –, y los potenciales proyectos de energías alternativas – eólicas e Hidrogeno. La restitución de la zona franca industrial para Caleta Olivia, convoca a los actores locales y provinciales a planificar y establecer estrategias de desarrollo, es decir no sólo implica la asignación de un espacio físico, sino que requiere una gestión sólida, para lo cual se puede nutrir de experiencias exitosas. Todos estos recursos, que son estratégicos al momento de pensar el desarrollo, están supeditados a los cambios que el nuevo gobierno nacional llevará adelante al respecto.

- Respecto de la actividad sectorial, destacamos que las perspectivas en el corto plazo no son las mejores, básicamente por la fuerte caída del precio internacional de crudo y la incertidumbre sobre el nivel de inversión para desarrollar nuevos proyectos, con lo cual se espera una reducción o estancamiento en la demanda de servicios por parte de algunas empresas. En el primer cuatrimestre del 2016 el principal desafío que tienen los actores involucrados (Sindicatos, Gobierno y Empresas) es el sostenimiento de los niveles de producción de las operadoras y consecuentemente el mantenimiento de los puestos de trabajo, todo ello siempre sujeto a las condiciones del mercado nacional e internacional.

Sobre las posibilidades de acuerdos entre los diferentes actores sociales para definir alternativas de desarrollo para la cuenca petrolera, observamos que:

- Uno de los principales aspectos que dificultan la conformación de un escenario apropiado para el desarrollo local es la falta de vinculación y participación de los empresarios. Es posible que los motivos de esta carencia sean la escasa voluntad, el desconocimiento o la ausencia de un espacio que los convoque. Pero, además, deben superar dificultades propias, particularmente en la conformación de un empresariado capacitado y preparado para afrontar los desafíos que el mercado propone.
- El posicionamiento de las PyMES frente al desarrollo local depende, entre otras dimensiones, de sus políticas internas y cómo estas inciden en la superación de sus limitaciones y el afianzamiento de sus fortalezas; a su vez, estas dimensiones tienen relación directa con las condiciones generales del desarrollo del espacio geográfico donde realizan su actividad. Para ejemplificar lo dicho anteriormente podemos decir que: la diversificación de sus servicios – como estrategia empresarial



– a través de una adecuada articulación de sus recursos (humanos, tecnológicos y financieros), incide en las condiciones del contexto mediante el aumento de la demanda de trabajo o de los niveles de inversión.

El desarrollo local, en tanto herramienta de gestión pública y de construcción política, parecería que aún no se ha instalado a pleno en la agenda social. Si la estructura social (incluido todos los actores) aspira a que las principales actividades económicas de la región aporten al incremento de la calidad y cantidad de empleo y al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, se deben propiciar los espacios de discusión sobre las políticas de desarrollo económico local. En estas instancias, es necesario analizar las posibilidades reales de transformación del sistema productivo y la construcción de un empresariado regional eficiente y competitivo. Al respecto, la innovación tecnológica suele ser una herramienta clave para revisar los procesos operativos y administrativos de las empresas y mejorarlos a partir de la incorporación de nuevos conocimientos y tecnologías. Además, se debe potenciar la diversificación productiva y analizar la cadena de valor de cada actividad. Y por último, priorizar la sostenibilidad ambiental de las actividades y preestablecer condiciones en relación a la “Licencia Social”, a la “Responsabilidad Social” y a la “Ecoeficiencia”.



## **Bibliografía General**

- **Albuquerque, Francisco;** "Introducción"; en Albuquerque Llorens, Carlos de Mattos y otros: Revolución tecnológica y reestructuración productiva: Impactos y desafíos territoriales. Buenos Aires; Grupo Editor Latinoamericano; 1990.
- **Albuquerque, Francisco:** *Desarrollo económico territorial. Guía para agentes*. Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria. Sevilla, 2002.
- **Albuquerque, Francisco:** *Las Agencias de Desarrollo Regional y la promoción del desarrollo local en el Estado español*, CEPAL, 1999.
- **Albuquerque, Francisco:** *Metodología y planificación del desarrollo económico local*, Master en Desarrollo Local, Instituto Internacional de Gobernabilidad, Barcelona, 2002.
- **Albuquerque, Francisco;** "Introducción"; en Albuquerque Llorens, Carlos de Mattos y otros: Revolución tecnológica y reestructuración productiva: Impactos y desafíos territoriales; Grupo Editor Latinoamericano; Buenos Aires; 1990.
- **Alfonso, J.** "Dinámica del cambio socioeconómico. Una aproximación. Universidad Autónoma de Madrid; s/f.
- **Benko, Gilles y Lipietz, Alain.** "El nuevo debate regional" y "De las redes de distritos a los distritos de redes"; en Benko, G. y Lipietz, A; Las regiones que ganan; Valencia, Ediciones Alfonso El Magnánimo; 1994.
- **Boisier, Sergio y Silva, Verónica;** "Propiedad del capital y desarrollo regional endógeno en el marco de las transformaciones del capitalismo actual"; en Albuquerque Llorens, Carlos de Mattos y otros: Revolución tecnológica y reestructuración productiva: Impactos y desafíos territoriales; Buenos Aires; Grupo Editor Latinoamericano; 1990.
- **Castells, Manuel;** "La empresa red. Cultura, instituciones y organizaciones de la economía informacional"; en La Era de la Información. Economía, sociedad y cultura; Madrid.; Alianza Editorial; Vol. 1. La sociedad red; 1997.
- **Gatto, Francisco;** "Cambio tecnológico neofordista y reorganización productiva. Primeras reflexiones sobre implicancias territoriales"; en Albuquerque Llorens, Carlos de Mattos y otros: Revolución tecnológica y reestructuración productiva: Impactos y desafíos territoriales; Buenos Aires; Grupo Editor Latinoamericano; 1990; págs. 55-102.
- **Guiot, T.;** "Tecnología y organización"; en Organizaciones sociales y comportamientos.; Edit. Herder.
- **Hall, R.;** "Tamaño organizacional"; en Organizaciones. estructura y proceso; Edit. Prentice/Hall.
- **Morcillo, P.** "La dirección estratégica de la tecnología y la innovación". Cívitas. Madrid. 1997.
- **Morcillo, P; Fernández Aguado, J y otros.** "Nuevas claves para la dirección estratégica. Ariel. Barcelona. 2002.





ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

**EL TRABAJO EN CONFLICTO. Dinámicas y expresiones en el contexto actual**

BUENOS AIRES, 2, 3 Y 4 DE AGOSTO DE 2017

- **Prado, Mariano y Romero, Julio;** “*Lo que el viento se llevó*”. *Acerca del estudio de las Pequeñas y Medianas empresas y Microempresas del Complejo Petrolero de la Cuenca del Golfo San Jorge. 1991-1998*; UNPA- UACO; 1998; mimeo.
- **Richarrdson, H.;** “Economía Regional. Teoría de la Localización estructural”; Barcelona; Editorial Vicens Vices; 1973.
- **Salvia, Agustín;** “Sectores que ganan, sociedades que pierden, Proceso y balance general”, en Salvia, Agustín (comp.) La Patagonia de los noventa: Sectores que ganan, sociedades que pierden; Buenos Aires; UBA-UNPA-Editorial La Colmena; octubre 1999.
- **Stankiewicz, Francois;** “Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos: el tiempo de las revisiones”. F. Stankiewicz (dir.); en Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos. El postaylorismo; Buenos Aires; Humanitas; 1991; págs. 21-61.
- **Uribe Echevarría, Francisco;** “Desarrollo Regional en los años noventa”; en Albuquerque Llorens, Carlos de Mattos y otros: Revolución tecnológica y reestructuración productiva: Impactos y desafíos territoriales; Grupo Editor Latinoamericano; Buenos Aires; 1990.
- **Vázquez Barquero, Antonio;** “Desarrollos recientes de la política regional. La experiencia europea”; en Revista Eure; Santiago de Chile; Vol. XXII, Nro. 65; Junio 1996.